

「經營關係論」の成立とその理論的性格

坂 口 幹 生

一、開 題

- 二、現代經營における高度化の傾向
- 三、現代社会における利害者集団化の傾向
- 四、利害者集団化の齎らす經營經濟的變動
- 五、經營學の自己反省と經營關係論
- 六、經營關係論の理論的性格

（本稿は筆者が昭和二十九年度、日本學術振興会より科學研究費の交付をうけた「人間關係の經營」規模別調査研究」に關する基礎理論的研究の一部をなすものである。）

一、開 題

ここ数年以來數多くの論者によつて紹介され、あるいは論究されきたつたごとく、今日アメリカにおいては例へば Stockholders Relations, Investor Relations, Industrial Relations, Labor and Management Relations, Employee and Employer Relations, Creditor Relations, Customer Relations, Supplier Relations, Trade Relations, Government Relations あるいは Public Relations, あるいは深く Human Relations などと云うがごとき各種の關係論が研究されつつある。しかして今これら各種の關係論の中にはその研究がまだ緒についたばかりで明確なる規定

「經營關係論」の成立とその理論的性格

をかくものも少くはないが、しかし次第に集積されきたつたこれら各種関係論研究の業績からは今や「経営関係論」とも称すべき一つの統一理論が経営学的に結晶せしめられる段階にまで到達しているのではないかと考えられる。蓋し経営をもつてそれ自体が一つの生活体なりとする理解はつとに経営学界において弘通の傾向であり、また近時経営の自主自律性などと云う問題がさかんに論議されたのであるが、元來経営の生活や存立ないしはその自主性と云うがごときものは、人間個人の生活や存立と同様、決して單純なる個体的存在ではなく、對内的にも對外的にもあらゆる関係の複合体として、すなわちあらゆる社会的なつながり、係はりの網の結目に立つものと理解するにあらざれば到底その本質は十全に把握され得ないものであり、それは必然的に「関係論」の領域にまで發展せしめられてゆかなければならないものであるからである。

勿論今日アメリカにおいて研究されつづける各種関係論の業績から一つの「経営関係論」なるものを確立するに當つては尚次のごとき諸点について充分なる配慮を施しておかなければならない。すなわちまず第一にこれら各種の関係論は元來産業経営のみを主体的当事者として論じられてきた関係論ではなく、レスリーも云うごとく（註一）例えばパブリック・リレーションズのごときは労働組合、政党、宗教団体、学校など、凡そ一つの組織体で社会生活をなすものには、ことごとくパブリック・リレーションズ活動が必要なものとして研究されているのである。

又ヒューマン・リレーションズのごときものについて考えてみても、それはもともととは経営乃至は経営者を主体的当事者として研究されたものではなく、かえつて経営の中に活動する個々の労働者を中心に研究が初められたものである。従つてこれら各種の関係論はそれを總括したものが直ちにここで云う経営学理論としての経営関係論とすることはできないからである。われわれにとつては経営を場とする、すなわち「経営における関係論」と経営を主体的当事者とする「経営関係論」とは明らかに区別されなければならない。

第二にこれら各種の関係論は元來アメリカ現代社会の實踐的な生活目的のために、それぞれの問題を個別的、具体的に解決することから出發したものであり、アメリカ経営学がすでにしかるがごとく、まず基礎理論としての方法論、対象論、概念規定、統一原理の確立がなされ、その上に立つて各論的に各種の関係論が体系づけられたものでは

ない」と云うことである。換言すればそれはバラバラな実践的欲求に應ずるものとして生れ出てきたものである。従つて今日アメリカにおいて研究されている各種關係論には共通的な統一原理が理論的にとかれておらず、且つそのすべてが厳密なる意味での経営學理論として、はたしてその批判にたえうるや否や疑わしきものがあるからである。

しかしながら、これら各種の研究はそれが單なる内部組織論や外部交通論あるいは取引論としてではなく、總じて「關係論」として研究されているところに重大なる意義と共通性が見出されるものであり、且つこれらが關係論として研究されるに至つた歴史的、社会的、經濟的背景にも概ね共通のものが見出されるように考えられるから、これら各種の關係論を素材としながらも、産業經營を主体的當事者として、そこに必要な規定を施してゆくとき、やがてそれは經營關係論の成立を可能ならしめてゆくことは疑うべくもないところであらう。

はたしてしからば、そもそもかくのごとき經營關係論の成立はいかにして可能なのであるうか、そのためにはいかなる認識上の立場や対象、認識原理が必要であり、それによつて各種の關係論をいかに統合し「經營關係論」として淳化してゆくことができるのであらうか。本稿の目的とするところは、かかる問題について若干の考察を試みんとする点にある。しかしこの問題を明確にするに當つては先ずその前にわれわれは今日アメリカにおいて前述のごとき各種の關係論が何故問題化され且つそれが「關係論」として把握されるに至つたのは何故であるか、その歴史的、社会的、經濟的あるいは學問的背景を明らかにしておかねばならない。

(註一) Philip Lesley, *Public Relations Handbook*, P. 8—9

二、現代經營における高度化の傾向

まず今日アメリカにおける各種關係論の問題化されるに至つた背景を求めんとする場合、つとにこの問題に着目せられた平井泰太郎教授はこれを教授のいわゆる「高度經營」の出現と云う主として經營經濟的な事實に見出されている。(註二) 教授に徒えばいわゆる高度經營とは大規模經營を一要因としながらも、尙それ以上のものを意味する。すなわち通常大規模經營とは雇傭労働者数とか機械設備とかの大規模化を意味するものであるが、現代經營において

はかくのごとき生産規模がさらに巨大化し性質的変化をきたしているのみならず、経営体系的にもますます広地域に分布する工場、事業場を持ち、その間の緊密なる連繫、連絡を保つてゆかなければならないと云う経営的、取引的な事業連鎖の組織面がますます重大化しつつある。すなわち取引的には遠隔地取引とピラミッドの底辺をねらう大衆取引が成立して、いよいよ「広範囲取引」が実現されつつある。しかるにかくのごとく広範囲取引が遠隔地取引、大衆取引に発展することは他面それだけ景気変動、季節変動、経済事情の推移、流行の変化、競争の生起、新製品の出現など各種の経済的危険に経営がさらされることを意味する。かくてこれらの市場危険より自らを防衛するために、まず経営のとり政策は同業者間、競争者間における協同、協定、融通などの連鎖的交友関係あるいは系統関係である。しかしながらかくの如き関係は勢力均衡せる同業仲間における関係であり、さらにかかる関係が支配的に強化されるとき、そこには基幹経営と従属経営との関係、遊星経営と衛星経営との関係、親工場と子工場、協力工場、連鎖工場、下請工場との関係、商業上で云えば問屋関係、代理店関係、仲介店関係、出入関係などを成立せしめる。

またかかる高度経営、大規模経営を維持するためには機械、設備などの固定施設のみならず、原材料商品などの保持、技術の改善、市場の開拓と維持のために巨額な資本の必要ないとは云うまでもない。しかるにかくのごとき巨額な資本は今日では一個人または数個人の手によつて調達されるものではなく、又自己資本のみによつて賄ふ必要もない、金融機構、取引機構を通じて借入資本として調達され、融通され、運転せらる。しかしそのためには経営に對する信用と経営相互間の支持が必要となつてくる。またこれを自己資本についてみても今日の高度経営における自己資本は銀行、信託、保険、証券その他の法人または国家、公共団体と云う大株主より調達されているのが特徴であるが、これらの法人、諸団体それ自身はまた甚だ多くの出資者より、あるいは多数個人の資金を募集することによつて成立しているものであるから、一高度経営の出資関係は間接的には無数の大衆に關聯しているわけである。又出資関係は形式的には現在の株主名簿に登録されているもののみに限られるけれども内容的には現在の株主が譲渡をうけた前の株主、あるいは現在の株主より譲渡を受けんとする未来の株主など高度経営の出資に對し事実上関心を有する者は重疊的に無数に上るものである、換言するならば今日高度経営における出資関係は証券市場を通じて大衆、云わ

ば市場大衆との関係である、さればこそ高度経営は単に表面上、形式上の株主に対し報告を行うのみでは目的を達成しえず、市場に報告し大衆に報告する必要を生じてきたのである。

またこれを国家、公共団体との関係についてみても、論者によれば高度経営はその成立したる後においては社会大衆すなわす市場と直結するのであるが、成立の過程においてはプロシヤやわが国の歴史にみるとく国家または公共団体の庇護、援助、補助によつて成立することが多いのである。しかしこの場合庇護、援助、補助とは単に直接的なる金銭的あるいは資本的補助のみならず、国または公共団体よりの注文、技術的、情報的便宜の供与をも包含される。また成立後といえども国有民営、民有国营、国家管理など各種の形態において高度経営は国家または公共団体と重大なる関係を保たなければならぬのが現代の経済社会である。

以上のごとく現代の高度経営はきわめて複雑なる「外郭関係」を有するものであるが、今日の高度経営はそれ自体がすでに機構化しあるいは計算化しその性格としては社会的なものとなりつつあるのであるから、経営をめぐる各方面の関係者が経営に対していかなる寄与をなし、いかなる利害を有するものなりやを正しく認識し、これに即応する経営成果の正しき配分を行い、以て経営目的達成についての合理性を確立せねばならないことが漸く考慮せられるに至つたのである。これ今日各種の関係論が問題化されるに至つた原因である。

さて以上の所論によつて明らかなるごとく、論者は最近における各種関係論の問題化の原因をその所謂「高度経営化」なる事実に求め主としてこの経済的事実との関係において問題を説明せんとするものである。しかし現代の経営は単に大規模化と云う量的発展のみならず、それが同時に高度化と云う質的発展をもとげていることは事実である。遠隔地取引化、大衆取引化はひとり経営の市場がその広さを増したことを意味するのみならず、同時にその深さをも増したことを意味するのであるから、この市場の底辺に低迷、浮動する大衆を確実に捉え、中小経営と常得意との間におけるが如き固定関係を、人格的な連りにおいてではなくもつと新しき意味において確立することは、正に現代高度経営に課せられた重大なる新課題をなすものと云わねばならない。また関係産業や同業者、金融先に対しても単なる経済的計算以上の関係確立が必要とされるに至つてゐることも否定できない事実であらう。さらに経営の高度

化とともに配当利得者としてますます重疊的に大衆化してゆく投資家に対しては、かつての所有經營者に対する關係とは異なる意味においての新しい關係の確立が必要とされるに至つてゐることも事實である。しかもこの複雑なる經濟社會にあつて、現代經營がその存立上の主体性を確立するためにますます高度化すればするほど、その對外關係はいよいよ緊迫複雑化してゆくことは當然である。これ宛もゴム風船の中の空氣が充塞すればするほど外側の空氣との物理的な緊迫關係を生ずるのに等しいものがある。従つて今日における各種關係問題化の原因を現代經營の高度化と云う事實に求め、これとの關聯において問題を説明せんとすることは部分的には正しいとせねばならない。

しかしながら考えてみればかくのごとき問題の把握の仕方のみを以てして、はたしてよく今日における各種關係問題化の背景を十全に説明しうるや否や、われわれには多大の疑問なきをえない。すなわちまず第一に元來「關係」などと云うがごときものは一般論理として考えてみても相對的なものであり、關係主体の側における發展變化と同時に相手方たるものの發展變化をも考えなければならぬ。關係主体の状態がたとえ從來のままであつても、相手方たる客体の状態が發展變化すれば、そこにはやはり新しい關係が生じ、關係論があらためて問題化されるにいたることは當然のことと云わねばならない。従つて今日における各種關係問題化の原因を單に現代經營の高度化と云う經營の側のみ的发展變化より一方的に説明せんとすることは、そのこと自体は誤りではないにしても問題を十全に把握説明するためには片手落ちに陥らざるをえないのではないか。しかし、かかる観点だけからは少くとも勞使關係や政府關係の問題化を十分に説明することはできないのではないかと云う疑問が生ずる。

第二に論者に從えば各種關係問題化の背景は現代經營の高度化と云う主として經營經濟的事實にあるとするのであるが、それにしても何故かくのごとき諸問題が、従来の經營學におけるがごとき經營組織論なり、經營交通論ないしは對外取引論としてではなく、正に「關係論」と云う新しい観点からとりあげられるに至つたか、その間の理論的説明が殆んど省略されてゐるのではないかと云う疑問である。積極的に反問するならば今日經營をめぐるその存立を支えてゐる内外の諸關係は最早單に經濟的ないしは經營經濟的なもの以上に集團的社會的なものにまで發展してゐるのではないか、従つてこの間の状況を把握するためにはもつと社會學的方法や概念や原理を借りてくるにあらざれ

はその完全なる把握説明はできないのではないかと云うところに、正に「関係論」的研究が生れたのではないか、この間の事情を理論的に説明するにあらざれば「関係論」の本質を究極的に捉えることは不可能ではないかと云う疑問である。以下以上のごとき諸疑問に自ら答えつつわれわれの意味する経営関係論の見解を明かにしてゆきたい。

(註2)

平井泰太郎 経営の内部関係と外部関係

三、現代社会における利害者集団化の傾向

われわれの考察を以てするならば、今日アメリカにおいて各種の關係論が正に關係論として問題化されつつある事情は決して単純なものではない。まずこれを概括的に云うならば、もともとかくのごとき關係論的な研究方法ないしは観点を新しく導入したのは例のハーバード・グループを中心とする人間關係の研究、とくに経営内における個々の労働者をめぐる人間關係の研究にあつた。すなわちここでは従来久しくとられてきた「すべての社会問題は結局は個人の問題である」と云う観点が捨てられ「すべての個人の問題は本質的には集団的、社会的な問題である」とする新しい観点が採用され、(註3) 個々の労働者の生産能力、生産活動は決して個々に切り離された労働者の個人的資質問題ではなく、彼をして今日に至らしめた過去の生立ち、教育、経験、ならびに今日彼をとりまくあらゆる集団的つながり、係わり、つまりあらゆる人間關係によつて左右されるものである。従つて客觀的に彼の活動を認識するためには彼をめぐるあらゆる人間關係、環境、状況を分析せねばならず、目的々に彼の活動をして能率的ならしめるためには矢張り彼をめぐるあらゆる人間關係、環境、状況に安定と均衡を保たしめねばならないと云う社会学的な觀察方法が導入されたときに初まるものである。

しかるに一方かくのごとき社会学的な關係論的研究方法が経営の内部關係の研究に學問的に導入される反面、他方現実的な問題として現代経営にその実践的な解決を要請したものは経営それ自体の高度化と云うこともさることながら、現代社会における利害者集団化の傾向とそれがもたらす経営の對外關係の複雑化と云う問題であつた。しかもかかる對外關係は今や單に経済的なものの領域に留まることなく、さらに集団的、社会的なものにまで發展している以

上、これが十全の理解のためには矢張り社会学的な研究方法を援用せねばならず、く一度經營内的な、それも個々の労働者を中心にして確立された關係論的研究方法が今や經營の對外關係の研究にまで發展拡大されるに至つたものとみることができる。つまり、ここではあらゆる關係の中心点に個々の労働者を置く代りに經營者一般的に組織体そのものを据え、その存立と活動並に發展を理解するためにはそれを取りまく全体的な状況、環境との諸關係から把握して来なければならぬと考えられるに至つて、今日各種關係論が正に關係論として問題化されるに至つたものと考へられる。

よつて以下われわれは便宜上、まずかかる關係論の問題を引起した現実的な状況の中現代社会における利害者集團化の傾向と、それが組織体としての經營にいかなる影響をもたらすものであつたかを吟味してゆくことにしたい。

あらためて云うまでもなく現代社会を成立せしめている根本基調は個人主義、營利主義、自由主義である。すなわちここでは社会を構成する基本単位は個人であり、この場合それは自然人であると法人であることを問はず、また労働者であると商業者、工業者、農業者であるとを問わない。彼等は中世時代におけるがごとく、権力的なもの、特權的なもの、伝統的なものによつてその存立を保障されているのとは異り、利己的、獲得的、合理的なホモ・エコノミカ (Homo Economicus) としての創意と工夫と努力と責任とにおいてその利益と存立とを確保してゆかなければならないものである。しかも近代社会においてかくのごとき經濟人の諸活動を基調づけているものは自由主義である。すなわちここでは各人はその營業、就業、売買、譲渡、処分、契約についてその自由が許されているのであるが、それ故にこそ又反面においてはひたすら需要と供給と價格の三つによつて自然的に自己調節されている自由市場において、他人と不可避的に競争することによつて自らの存立を確保してゆかなければならないのである。従つてかくのごとき社会秩序の下においては、各人はこの競争に打勝ち、自らの存立を確保してゆくためには、ますます自己意識的、自主的となり、可能なる限り自らの力を強大化せんとする傾向の生ずることはまことに当然の結果と云わざるをえない。しかるにかくのごとき自主的な自己拡大も近代社会がいまだ脈々たるその成長發展の時期にある段階にあつては、個人主義、自由主義の原理はそのまま實現されてきたのであるが、しかしその後資本主義經濟社会が複雑高度

化し、生産と購買との不均衡による自由市場の閉塞化とこれにひしめく競争の激化が出現するに及んでは、到底従来のままの個人主義の原理では経済人は各自の利益と自由とを確保実現してゆくことは困難となつてきた。かくてこの困難を克服するために現代社会に出現してきた新しい事実こそ所謂「利害者集団化」の傾向に外ならない。すなわち特定の相手方に対し利害を同じうするものが、自己の力を以てしては充分これを増進または確保することができないことを自覚し、相互に相結合提携することによつて集団の力を以てその利害を確保し自由を実現してゆかうとする傾向である。勿論この特定の相手方たるものは一つの場合もあり、また時と問題に応じて多である場合もある。いずれにもせよ、現代社会にかくのごとき利害者集団がますます増加する傾向にあることは、新しい一つの事実であり、現代社会を事実上動かしてゆくものはかかる集団であると云う意味において、現代社会こそは正に個人構成の社会ではなく集団構成の社会であると云うことができるであらう。かくてステュアート・チエースのごときは今日アメリカ全国臨時経済委員会 (Temporary National Economic Committee) には全国製造業者協会、商業会議所、A・F・L、C・I・O、農業団体連合会を初め、銀行協会、保険協会など約四百の総数に上る利害者集団が対政府関係において増集していることを指摘しているし(註4) またギスト、ハルバート両氏がミゾリー州カンサス市においては労働組合八一、各種事業者団体四二、市内に本部州支部地方支部を有する事業者団体三九、自由職業者団体一五、一般事業者団体五、総計一九二の利害者集団が存在していることを指摘しているのも、一つの地域社会においてさえ、いかに利害者集団化の傾向が顕著であるかを示すものに外ならない。(註5)

尤もここで一応注意されてよいことは、これら各種の利害者集団の性格にも基本的には二つのものがありうるとうことである、すなわちまずその第一には現に経済的な優位を維持しつつありながら、さらにその利益をより拡大伸張するために結合する、云わば積極的、攻勢的な集団である。例えば好景気の際でありながら、よりその利益を拡大するために独占的市場統制を目的として結成せられるカルテル、トラストなどがすなわちこれである。しかしながら第二の性格のものは少くともその出発点においてはむしろ消極的、守勢的なものであり、社会的、経済的劣位にたつものが集団的な組織力を以てその劣勢をカバーし、以てその利益と自由とを防衛せんがために結成する集団化の傾向

はむしろかかる場合に最も多く現われる。蓋し今日の社会は自由主義を基調とする社会でありながら、結局は優勝劣敗の結果優者支配の社会と化し、かかる関係において劣位に立つものの経済的諸条件は事実上殆んどそのすべてが優位者たるものの一方的な支配によつて決定せられており、劣位者にはただ形式上 (de jure) の自由と利益はあつても事実上 (de facto) の自由と利益は殆んどあり得ないような実情にあるからである。従つてかかる情況の下にあつては劣位者はますます自己意識的となり、相互に共鳴を呼んで相提携し集団的な組織力によつて自らを防衛せんとすることはまことに当然の成行と云わねばならないからである。

かくて今日の社会においてはそれが積極的なものであれ消極的なものであれ、これら無数の利害者集団が何者かを相手として集団を構成し利害的に相対立抗争する実状を現出している。かくて現代の社会は自由主義を基調とする社会でありながら、それは今や単なる個人また個人の力のみによつて実現せられている自由主義ではなく、集団または集団の力によつて、初めて実現されうる自由主義の社会と化しつつある。換言するならば今日の社会においては最早近世初期において夢想されていたようなホモ・エコノミカはすでに逝去しておるのであり、その吊鐘とともに「集団」がそれにとつて替らんとしつつあるのである。かかる意味においては現在社会こそは正に「個人的自由主義」の社会ではなく、「集団的自由主義」の社会であると言ふことができるであらう。

- (註3) The Fruitful Errors of Elton Mayo. "Fortune" 1946 P. 241 (D. C. Millers and W. H. Form, Industrial Sociology, P. 37)
 (註4) Smart Chase, Democracy under Pressure, The Twentieth Century Fund, 1947 P. 22 (Miller and Form, ibid. P. 837—838)
 (註5) E. P. Gist and L. A. H. Halbert, Urban Society, P. 432 (Miller and Form, ibid. P. 838)

四、利害者集団化の齎らす経営経済的変動

しからば現代社会における利害者集団化の傾向は基本的にはいかなる転換を意味し、とりわけそれはわれわれの課題とする経営にいかなる変化、動揺をもたらし、やがて各種関係論の研究を要請せしめるに至つたのであろうか。われわれはこの問題について次のごとき三つの点を指摘することができる。

一、個人的權力より集團的權力へ

すなわちまず第一にそれは従来個人的なものに結付けて考えてきた權力 (Power) と云うものを今や集團的なものに結付けて考えるようになったことを意味する。従来の社会においては人は自己の存立を客体的に保障するものはそれが自然人であれ法人であれ、すべて他の個人であり、その個人權力に交友的にか同情的にか触れることによつて自らの利益は実現されるものと考えてきた。しかし今や利害者集團なるものが形成せられ、それによつて自らの存立すなわち自由と利益とが確保されてゆくこととなると、かかる集團そのものの中に權力を見出すようにならざるを得ない。ミラー、ホームはこれを權力の非個人化 (Impersonalization of Power) と称している。(註9) うまこれを経営を中心として考察するならば、かかる原理の転換が経営に及ぼすべき影響には二つのものが考えられうる。一つは経営がその構成単位として包摂される利害者集團と経営の関係であり、二つは経営を構成する例えば労働者が労働組合と云うが如き利害者集團を形成した場合、それと経営との関係においてである。云うまでもなく従来の産業経営においてははその權力の絶対性は経営を主宰し創意し指導する企業者もしくは経営者と云う個人において考えられてきた。しかしながら今や経営がそれ自らの利益を確保するために、より上位の利害者集團に属しそれを通じてにあらざれば自らの存立を確保し得ないと云うこととなると、従来企業者や経営者と云う個人におかれていた経営權力の絶対性が利害者集團と云う組織そのものに若干移行せざるをえなくなることは当然であろう。又これを経営内的な関係においてみても例えば労働者は従来経営の主事者たる企業者、経営者に絶対唯一の權力を認め、それとの個人的、人格的な関係によつて自らの利益を実現確保するものと考えてきたのであるが、しかし今や労働組合と云う利害者集團が出現し、労働者はその一員として寧ろ自らの利益の疵護所をこれに見出し、一切をかかると云う利害者集團において考えようになつてきたのである。(註7) はたしてしからは従来企業者、経営者を中心としてその支配の下に、一切がその絶対的な權力から発するものと考えてきた近代経営そのものにとつて、現代社会におけるかかる利害者集團化の傾向こそは正に大きくその存立構造を揺るものでなければならぬ。

二、機能的結合より利益的結合へ

現代社会における利害者集団化の傾向の持つ第二の意味はそれが従来機能的に結合せしめられていた集団社会關係を分解もしくは薄弱化せしめ、利益的に結合する集団社会關係をより強化せしめたことである。すなわち従来の社会においては各人は社会分業的にそれぞれ異なる機能を担当し、この異なる機能を通じて唇齒輔車的に結合するところに調和ある全体社会は成立してきたのである。換言するならばここでは機能的なものがまず第一に社会を秩序づけかかる機能の遂行に伴つて利益は「キヅ・アント・テーク」的に自ら実現されるものと考えられてきたのである。しかるに今日においては単に機能の遂行を十全に果していただだけでは各人の利益は保障されず、ために機能的な結合がむしろ第二義的となり、逆に利益的な結合が社会構成上その前面に強く現われてきたのである。それは機能的に異なるものの結合より利害的に同じきものの結合への発展であるとも云えるであらう。

しかれば今かくのごとき原理の転換が経営に導入されんとした場合それは一体何を意味するか。周知のごとく従来の経営観においては、経営は一定目的達成のための活動、機能の統一体であり、この場合かかる機能の一切は経営目的の主体者たる企業者もしくは経営者の本来担当すべき機能すなわち経営者機能の延長であると考えられてきた。かくて経営を構成する各人は、その種類こそ異なれ、いずれも同質的な経営者機能をそれぞれに應じて計画的、組織的に担当せしめられ、機能的に結合せしめられるところに経営は存立するものと信じられてきたのである。しかしながら機能協同体的な性格の本来きわめて強いかかる経営においてさへも、今や構成員は経営機能的に結合せしめられるよりも、経営者は経営者、職長は職長、労働者は労働者、出資者は出資者同志において利益的に自ら結合せんとする傾向を生じつつあることを意味するのである。換言するならば経営機能の担当者として経営管理の客体たらしとする意識よりも、利害者集団の一員として自主的な主体たらしとする意識の方がより強く現われんとしつつあるのである。

否出資者と労働者に関する限り、その利害者集団化は経営にとつてさらにもう一つの重大なる変化転換を意味する。それはかかる關係者の利害者集団化が同時にその経営外部者化、外在者化を意味すると云うことである。あらためて云うまでもなく近代企業は企業者すなわち出資経営者の設立するところのものであり、ここでは出資者は同時に経

営者として経営内部構成の最も重要な主体者であつた。しかるに所謂資本と経営の分離はかかる出資者をして事實上経営管理の実際面より後退せしめ、精々単なる出資機能の担当者、そしてそれに対する配当利得者としての地位に転落せしめ、経営の主体性、自主性は経営それ自体乃至は専門経営者を中心として確立されるようになつた。しかしていまこの事實はすでにして出資者が経営の外在者、アウトサイダーと化したことを意味するものであるが、彼等が配当利得者として利害者集団を組織し経営に対抗してくればくるほど、その外在者化の傾向、性格はますます強められてくることは否定できない。

またこれを労働者についてみても、従来の産業経営においては彼等はひたすら従業員すなわち経営労働機能の担当者として経営管理的支配に服従するもの、従つてはまた経営構成の内部要員たる資格において考えられてきた。しかるに今や労働者は他面自らが独立の生活者、生活機能の担当者たる自覚に基いて利害者集団としての労働組合を組織し、その一員としての性格を強く現わすようになつてきたのである。そしてこのことはとりも直さずこれまでひたすら経営の内部構成員の資格においてのみ理解されきたつた彼等が、今や経営のアウトサイダー、外在者としての性格を強めつつあることを意味するものに外ならない。何故ならばもとと労働組合なるものは労働者が従業員すなわち経営機能の担当者たることを前提的機縁としながら一応かかる資格より離脱し一個の独立せる主体者として経営と対等的地位において交渉する組織に外ならないからである。経営と対等的地位において交渉するものは最早経営のアウトサイダーたる地位においてでなければならぬ。

以上のごとく現代社会における利害集団化の傾向は、従来強く機能的に結合していた社会を解体してますます強く利害的に結合し相互に相対立する社会を出現せしめ、その結果経営においては経営機能の担当者として内在的性格の強かつたものがますます経営のアウトサイダー化せんとする傾向を示しつゝあるのであるが、かかる事実こそ従来経営機能の統一体として内部的に緊密なる結合を旨としてきた経営にとつては正に重大なる変動を意味するものと云わなければならぬ。

三、利害者集団より権力圧力集団へ

さて第三に現代社会における利害集団化の傾向は同時にそれが権力集団化 (Power group) 压力集団化 (Pressure group) を意味し、それはますます力そのものによる対立闘争を激化しつつあると云うことである。(註8) 何故ならば社会が機能結合的なものより利益結合的なものへ転化したと云うことは最早「ギヴ・エンド・テーク」と云うが如き互譲的なものが影をひそめ、経済闘争以外に社会的な一般原理は見出しえない段階に到達していることを意味するからである。かくて経済的な利害と利益とが相対立して、そこに当事者集団間の馳引交渉が行われる場合、その最後を決定するものは結局当事者間における力関係であり、相互に相手方に対していかに压力を加え自らの優位性をかちうるかと云うことが利害者集団にとっては最大の関心事となつてくるのである。しかもこの場合注意しなければならぬことは、かくの如き力関係はただ単に当面せる問題の解決についてその都度きり終結するものではなく、将来に向つても持続性を獲得せんとする働きがなされること、並びにかかる力はひとりその利害者集団がそれ自らに直接所有する力のみではなく外部集団の力をも駆りたて同時にこれらを自己陣営の力たらしめんとする働きさえ盛んに行われりと云うことである。いま以上述べたところを経営関係論的に云うならば特定経営をめぐる各種の利害者集団は権力集団としては(一)経営者層をしてその集団の欲するところに常に注意を向けしめ、(二)その集団が経営指揮の内容たる意志決定と調整に参加しうることを経営者に承認せしめ、(三)できうべくんば経営者層の人事を意のままに左右せんとして、常時、権力と压力とを以て臨んでくるのである。(註9) 又かかる権力集団、压力集団としての利害者集団が自分以外の外部集団の力をも利用せんとすることは常に必ずしもこれを行うことではないが、しかしたとえば労働争議の場合におけるがごとく対立抗争が極度に激化するときは、自分以外の外部集団の力をも駆りたてんとていかに華々しい運動を展開するかは常にわれわれの見うけるところであり、かかる場合は友朋諸団体の力は勿論のこと新聞、ラヂオ、一般社会の輿論、ときには政党、政府機関までもがかかる力の中にまき込まれることすらありうるのである。

かくて経営とその利害者集団との関係は同時に「力関係」となるものであるが、ここに注意しなければならぬことは、かくのごとき力関係は表面常に必ずしも対立抗争の形をとらず少くとも表面上はきわめて交友、親善的な形を

とる場合があると云うことである。例えば労使関係について云うならば、従来労使関係においては所謂利潤分配制度、従業員持株制度、産業自治制度、従業員相談制度、門戸開放制度など各種の平和的、民主的、親善的な制度が実施されたことは周知のごとくである。しかしながらこれら労使間における諸制度は、その表面的な声明にも拘わらず必ずしも言葉通りの平和的、民主的、親善的意図から出たものではなく、労働者の対抗力を懐柔、緩和、滅殺するための偽装であり、従つて本質的には依然として力関係上の政策である場合が決して少くないのである。殊にアメリカなどにおけるがごとく、表面的にせよすべて権力的なもの、暴力的なもの、闘争的なものを賤下する国においては、当事者は政略的な闘争に表面切つて出ると云うがごときことはせず、「平和と理解」を齎らさん^{（註10）}がための婉曲的な策に出る場合が多いのである。（註10）勿論前述せるごとき諸制度がすべての場合において力関係上の偽装であると云うのではない、真にその掲げる目標から出発し正純な「平和と理解」を齎らさんとするものである場合もあることは云うまでもない。

ともあれ今かくのごとくして現在の経営にはそれを取りまく各種の利害者集団が権力集団化し圧力集団化して経営に種々の圧力を加えてくるのであるが、かかる圧力に対処するためには単に経済取引以上のものが新しく必要であるのみならず、経営権力への挑戦、経営意志決定への渗透に対しては、いかにこれを防衛し経営の自主性を確保してゆくか、これまさに現代経営にとつては重大なる課題となつてきているのである。

さて以上われわれは現代社会における利害者集団化の傾向とそれが伝統的な経営に對しいかなる脅威、変動を齎らすものであるかについて考察したのであるが、しかしこれに關聯して最後にもう一つ考察を必要とする問題がある。それは利害者集団としての国家または政府官庁と経営との關係である。あらためて云うまでもなく近代国家の成立は、中世的な封建的権力国家が崩壊して所謂「国民国家」が出現するところから出発した。すなわち近代国家は何人かの権力者、特権者のための国家ではなく、すべては国民のための国家として成立したのである。しからばかくのごとき国民体制の下においては国家は産業経営といかなる關係に立つてきたか。それはアダム・スミス以来久しく説かれてきたごとく、元來産業経営のことは国民、市民の「私」のことであり、国家はこれに對し濫りに干渉を加えて

はならない、もし國家にしてこれら産業經營に對しなすべきことありとすれば、それは産業經營の創意と工夫と活動とを自由容易ならしめ、且つそれが阻害されないよう防衛してやることであると云う考方であつた。かくて母国イギリスにおけると同様爾來アメリカにおいても所謂「自由企業制 (Free Enterprise System)」が久しき伝統として確立されてきたことはあまねく人の知るところである。すなわちかかる關係においては國家は例えば財産、契約、商行爲に關する法律、会社法、破産法、特許法などの制定、補助金、助成金の交付、情報、資料の提供などによつて直接的に産業經營を助成するとか、あるいは、貿易政策、通貨政策、商業政策、工業政策、産業政策などによつて環境的に産業經營活動を促進するがごとき態度にしか出でえなかつたのである。

しかるに一九三〇年を前後して所謂ニュー・デイル政策が實現せられるや、アメリカにおける産業經營との關係は著しき転換を示すに至つた。すなわちスペンディング政策による國家資本の産業投資、証券取引所法、ワグナー法制定による労働組合の育成保護、勞使關係への國家の介入、失業保險、疾病災害保護、養老年金、寡婦年金その他の社會補償制度の拡充、公正労働基準法による労働条件の最低保障など自由企業制の伝統とは逆に國家が積極的になかも個々の經營ではなく産業全体に對し各種の制限なり介入なりを加えてきたのである。そしてこの場合國家のかかる干渉を理論的に基礎づけたものこそ「公共利益の理論」(Theory of Public Interest)であつたことは云うまでもない。蓋し當時ニュー・デイル政策直接の目標は一九二九年以來の未曾有の大不況をいかに克服恢復するかと云うことにあつたことは云うまでもないが、かかる問題に對して國家が積極的に乗出してきたのは未曾有の大不況とこれに伴う各種の社會的弊害とを解決するには、今や從來のごとく民間産業人の創意と努力に任しその自己調節的な結果に俟つていたのでは到底不可能、無力であることが認識され、公共の利益を確保するためにはどうしても全体的社會的な立場に立つ國家がそれを直接の目標として積極的に乗出すにあらざれば到底實現されえないことが事實を以て明かにされたからである。

しかるにその後事情はさらに三転した、一九四〇年頃を前後して國際列國の利害はいよいよ激烈に對立し世界をあげて第二次世界大戰の防衛準備時代に入るや從來公共の利益の名の下に行われていた國家統制が今や國家利益の名の

下に行われるようになり、国家の主体性は著しく強化されるに至つた。かくして資本統制、動力統制、貿易統制、通貨統制、物価統制、生産統制、販売統制、利潤統制、租税の増徴など産業経済の全般に亘つて強力なる国家の統制、介入が行われ、一部においては直接国家管理の強行さえもをみるに至つた。勿論当時から傾向はひとりアメリカのみに限らず、世界各国に共通した一つの傾向ではあつたが、しかし特にアメリカにおいては従来久しく「自由企業制」の伝統の中に成長發展してきた産業経営であつただけにそれだけ、かかる国家権力の産業経営への強力なる干渉介入はまことに震天動地の重大問題であつたことは容易に推察できる。かくて「アメリカ民主主義の危機」の叫ばれたのもこの時代であつた。

はたしてしからばかくの如く国家自体が公共の利益なり国家の利益なりを標榜して積極的に産業経営の世界に干渉介入を加えてくるに至つたと云うことは、われわれが今ここで問題としてとりあげている経営關係論の立場からいかなる意味のものとして受取らるべきものであらうか。まず第一にそれは今や国家自体が公共の利益なり国家自体の利益なりの擁護者として積極的に「利害者集団化」し産業経営に對立してきたことを意味する。この場合公共の利益とは具体的には一体何を意味するかと云うことについての詳細な詮索はここでは必要でないであらう。かつてそれは一般消費者階級の利益であるとして論じられたこともあるが、必ずしも消費者階級のみでなく生産者階級の利益をも併せ考えてよいであらう。また今日においては、それはその時々において政治的権力を握つている集団の利益に外ならないものとして論じられているが、必ずしも階級的利益のみに限定する必然性はない。アメリカにおける公共利益論の最も熱心なる主張者たる中間階級の好んで用いる言葉に従うならば、それは「平和的な市民社会」の利益であるとも云えるであらう。いずれにもせよかかる利益の擁護者として国家自らが利害者集団的性格を堅持し産業経営に臨んでくるに至つたと云うことは自由企業制の強い伝統にたてこもるアメリカ産業経営にとつてはまことに重大なる意味を持つものであつたに違いない。第二にはかかる国家の積極的な干渉介入は従来当事者各自の実力均衡のみに任ぜられていた産業社会の権力構造の中に新しく第三者でありながらも最も強大な力を有する国家が一つの均衡勢力として加わつてきと云うことである。換言するならば産業経営にとつては今や自らの実力のみを以て問題を解決し自由に活動す

ると云うことが許されず、自らよりも、より強大なる国家権力に即応しあるいはこれを利用することによつていかに自らの存立を完うしてゆくか、新たに重大なる課題を負わされたのである。ここに對国家、政府關係論があらためて吟味されなければならなくなつた理由がある。

さて以上われわれは現代社会における利害者集団化の傾向と、それがいかに経営に重大なる變動を齎らざるをえないものであるかについて考察した。しかも今かかる各種の利害者集団中、現代経営にとつて最も重大なる關係を惹起しつづめるものは云わば上よりする国家と下よりする労働組合であると云うことができるであらう。蓋しそれには次の如き二つの事由をあげることができるからである。

(イ) まず第一に労使關係や國家關係は現代的に最も新しく且つ生々しい経営關係であると云うことである。この点はゴードンもすでに指摘するごとく種々の利害者集団の勢力は経営によつて異なるばかりでなく、又時の推移によつて變化があるものである。(註11) かつて流通市場華やかにセラーズ・マーケットやバイヤーズ・マーケットの成立した時期においては経営にとつて最も重大なる圧力を持つたものは仕入先關係や得意先關係であつた、しかしその後金融市場の高度化につれて金融利害者集団の圧力はそのピークに達したのであるがニュー・ディール政策以後これに代つて経営に最大の圧力を加えつゝあるものは実に労働組合と國家である。

(ロ) 第二に労働組合も國家もともにそれぞれ経営とは異なる理念、目的組織をもつた云わば経営とはその生活構造を異にした集団であり、かかる異質的なものと経営との關係は、必然的に緊迫せざるをえないと云うことである。この点例えば仕入先集團や得意先集團、金融者集團のごときはその経済的な利害こそ對立はするが、しかしこれらは等しく資本主義的な生活構造の中に存立しているものであり云わば同質者である。従つてこれらと経営との關係はまだまだ取引關係、経済的計算關係として比較的スムーズに進められてゆくに反し、労働組合や國家と経営の關係は單なる取引や計算關係以上のものであり、實際的にも、きわめて複雑なる様相を呈せざるをえない。(註12)

かくて現代経営をとりまくあらゆる利害者集團の中、とくに労働組合と國家とは新しき意味と性格とを持つて経営

に迫りつつあるのである。換言すれば労働組合は云わば下より、本来管理経済としてその内的統一と秩序を強化せんとする経営に滲透奮食せんとし、国家は本来自由企業としてますます外に活動發展せんとする経営を、云わば上より制圧を加えんとし、この上下よりする二つの圧力の挾撃の中にいかにその存立と自主性を確保してゆくべきかの重大關係に悩まされつつあるのが現代経営であると云うことができるであろう。かかる意味において労使關係と國家關係こそは正に現代経営關係中の十字砲火線であり、かかる線での關係の研究が「關係論」として研究されやがて他の方面における問題をも同時に「關係論」として再吟味せしめるに至つたものとみることができるのである。

(註9) D. C. Miller, and W. H. Form, *Industrial Sociology*, P. 837.

(註7) *Ibid.* P. 837.

(註8) *Ibid.* P. 839.

(註c) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, P. 150

(註91) Miller and Form, *Ibid.* P. 841

(註11) R. A. Gordon, *Ibid.* P. 154—155

(註12) 特に労働組合の暴動性については N. W. Chamberlain, *The Union Challenge to Management*, 1947. P. 69—78

五、経営学の自己反省と経営關係論

さて以上われわれは今日アメリカにおいて各種の關係論が正に關係論として何故問題化されるに至つたか、その經濟的、社会的、歴史的背景を明かにしたのであるが、しかしすでに前述せるところにこれら各種の關係論は何も意識的、積極的な方法論の吟味の上に立つて綜合的に展開せられたものではなく、況んやそれは純粹なる経営學理論として確立せられたものではなかつた。今日経営學者の多くのものは殆んど口をそろえて人間關係論を論じているが、人間關係論自体は本来産業社会学乃至は經營社会学と呼ばれる社会学の一特殊形態であつてそれは直ちに経営學の理論的内容をなすものではない。

しかしながらそれが社会学であれ心理学であれ經營學が本来その独自の研究対象と自認してきた産業經營の領域に

對し、新しい角度と方法を以て幾多の輝しき業績が發表されるに及び本来の經營學もこれに全く無關心ではありえなくなつた。況んや今日經營の高度化と經營をめぐる各種利害者集團の結成は經營の對外問題に關し經營學的に解明を必要とする幾多の問題を提起しているのである。かくて従来の伝統的な經營學は今や二つの重大なる理論的自己反省の下に立たなければならなくなつてみるとみることが出来る。すなわちその一つは經營の對外問題の取扱ひ方についてであり、その二つは經營に對する、認識角度、認識原理の問題についてである。

まずこの前者について顧みよう。周知のごとく近代科學としての經營學の出現は近代産業經營ことに工業經營の大規模、複雑、高度化と云う新事態の發展にその基盤があつた。それまで個體經濟の實踐活動を理論的、技術的にとりあげてきたのは商業學であつたのである。すなわちここでは商品の売買を中心とし、それを補助するものとして運送、保険、倉庫、金融などが併せ説明されるのが通例であつた。しかるに元來商業學の研究對象たる商業經營は仕入と販売との較差（ $G-G$ ）によつて利潤を獲得するのみであつて、これらの對外活動の外に經營内的にはさしたる重大な過程をも含まず、従つて商業學自体においても仕入とか販売と云う經營の對外活動に關しては可成り詳細なる研究が行われてきたのであるが、經營の對内活動に關しては簿記、計算方法などを除いては充分なる理論的な蓄積がなかつたのである。

しかるに近代産業經營ことに工業經營の大規模、複雑、高度化を契機としてそこには従来の商業學の知識、理論を以てしては充分に説明することの困難もしくは不可能なるいくつもの複雑、重大なる生産經營的諸問題が提起せられるに至つた。けだし經營としての工業經營の特質は仕入と販売との中間に生産と云う重大なる經營過程が介在している点にあり、しかもこの生産過程がいよいよ大規模、複雑、高度化するに至つたから、そこにはますます新しき理論的解明が必要とされるに至つた。すなわちここでは生産能率を向上せしめるためには個々の作業能率をいかに改善するか、工場全体としての作業の手順、段取、流れをどのように合理化するか、労働者の生産力を維持増進するにはいかになすべきか、經營の大規模化とともにますます巨大化、固定化する資本の調達、運営、維持をいかにするか、複雑なる經營活動の結果を個別計算的、經營計算的に把握し同時に正しき經營收益を決定するにはいかにすべきか等と

云うがごとき経営内の諸問題が切実なる実践上の必要を以て理論的解明を要請するに至つたのである。かくてこの実践的要請に應えるものとして出現してきたのが新しい科学としての経営学であつたことは云うまでもない。しかしながら考へてみればかかる近代産業経営の内的的要請に應えるために生れ出てきた學問であつただけに、従来の経営学の大部分がその研究上最大の関心と努力を注ぎ、また独自の輝しき業績を蓄積してきたのは経営の内部問題についてであつた。そして当時として必要であつた経営の對外活動、すなわち仕入、販売、運送、保管、保険、金融などのごとき諸問題の研究はむしろこれを従来の商業学の研究に依存もしくは一任してきたのが実状であつたと云うことができるであらう。

勿論経営学の体系を構想するに當つて、例えば独逸などにおいては商業経営学でもその内容を経営の内部活動に関する問題と外部活動に関する問題とに分ち、前者を経営論、後者を交通論として論ぜんとすることが通例であつた。そしてこのことはすでに一九〇六年ヘラウアーが従来の商業学体系における簿記、商業算術、経営法なる三分法を改め経営内部問題論と経営外部問題論と云う二分法を初めて發表して以來、シュマーレンバッハ（一九〇六年）ニツクリツシュ（一九〇七年）においても同様二分法が採用せられており、その後商業経営学より独自の経営経済学が成熟發展するに至つた後においても経営経済学においてその体系を内部問題を取扱う経営学と外部問題を取扱う交通学に分することが独逸における斯学の伝統となつてきていることは事實である。（註13）

しかしながら独逸経営経済学の發達史においてヘラウアーやシュマーレンバッハ、ニツクリツシュなどが内部経営論と外部経営論とを二分対立せしめた所以は、決してこの兩者に等しき重点を置かんとする意圖に出でたものではなく、従来外部取引の研究のみに重点をおいてきた商業学の伝統に対し経営内部問題があらためて重大化する所以を新たに強調せんとした意圖にあつたものと理解されねばならない。すなわちその重点はむしろ内部経営論の指摘にあつたのである。かつまたかかる二分法の上にその後完成されて行つた経営経済学の内容をみるも外部交通論においては例えば商品交通論、貨物交通論、支払交通論、資金交通論、保険交通論など主として交通の用具、客体に従つて分類説明せられ、その理論的な内容も殆んど従来の商業学以上には出でなかつたと云つてもあえて過言ではないであらう。

う。そして経営経済学が真に新しき科学として異彩を放ちその本領を発揮してきたのは、むしろ内部経営論わけでもその中経営の本質、組織、構造、財務、労務、計理などを取扱う一般経営論乃至は経営経済総論の部分においてであつた。

しかるに今やかくのごとき伝統的な経営経済学の内容、体系に対し、あらためてこれを再吟味しなければならないような必要が起りつつあるのである。それは何故であるか。

まず第一に今日経営をめぐる外部問題はますます複雑高度化しそれは単なる経済的取引、経済計算以上のものに発展しつつある。例えばすでに述べたるがごとく仕入先や得意先との関係も単に商品、資材をできるだけ高価に買入れたり、できるだけ低価で販売したりしてさえおれば維持できると云うがごときものではなく、そこではそれ以上に何等か他の連繋關係を講ずるにあらざればそれらとの關係を維持し、経営對外活動の持続を通じてその存立を確保してゆくことがでなくなつてゐる。そしてこのことはまた同時に銀行、金融先との取引についても同じことが云い得るのである。要するに取引關係以上の關係、経済計算以上の配慮が必要となりつつあるのである。

第二に今日経営をめぐる外部問題は單なる商取引以外の新しい領域にまで發展拡大しつゝある。例えば各種の法的規制や干渉、介入、許可制度に關し政府、官庁と経営との間に輻輳しつつある問題領域のごとき、これは従来の経営が経験したつた商取引以外の新しい問題領域である。またますます熾烈化する労働組合との係争問題のごときもこの、これまた單なる商取引以外の問題領域でなければならぬ。労働組合との關係は平和的にはコレクチャ・バーゲインニングによつて解決せられ、それは言葉本来の意味よりすれば商取引に外ならないのであるが、しかしこのバーゲインニングは普通商品の売買交渉のごとき簡單なものではない。すなわち条件が氣に入らねば売らない買わないで別れてしまう程簡單なものではない。バーゲインニングによつて取決められた条件が氣に入らなくても労働者は依然として経営と雇傭關係を續けてゆくものであり、逆説的に云えば経営と雇傭關係を續けてゆきたいからこそバーゲインニングを行うのである。しかもさらに見落してはならないのは、このバーゲインニングの關係が経済計算以上に力と力との熾烈な抗争關係にまで發展しているといふことである。従つてそれは瞬間的な商取引とは大いに性質を異に

する關係である。しかりコレクチヴ・バーゲインニングが單に經濟計算的配慮のみに終始しうるものならば、對勞働組合との間において莫大なる消耗とロスを伴う爭議行為の發生のごときはその多くが避けえられる筈のものである。否經營にとつての勞働組合の問題はかくのごとき係争勃発の場合のみにつきるものではない。すでにして従業員であり、經營構成員であり、經營の指揮命令に服従してゆかねばならないものと考えられてきた勞働者に、もう一つ別に勞働組合と云う指揮命令者で出現したと云うことは經營にとつては、正に新しき問題領域を提出されたものとみなければならない。

以上のごとく今日の經營をめぐる外部問題は、從來久しく慣れきたつた取引關係以上のもの、そして又以外のものと新しく發展しつゝあり、しかもかかる問題を十全に解決せずしては經營の對外活動は勿論のことひいてはその存立までもを危たいに瀕せしめるまでに複雑、緊切な問題となりつゝあるのである。惟うに近世初期以來流通市場の無限なき發展拡大を前提として近代經營が出現成立するに至つた時代においては、經營の最大關心をよせた問題はむしろこの市場をいかに操作するかと云う對外的な商取引の問題であつた。商業學はかくして生れた。そしてその後この資本主義的流通市場の成熟につれて生産力をいかに合理的に管理運営するかと云う經營内部問題に、換言するならば經營外的な志向より經營內的な志向に問題の關心が切り替えられたのであるが、近代經營學はここに生誕の基盤を見出したのである。しかるに問題は今や三転して再び經營の重大關心を持たなければならない問題が新しい意味と領域を以て經營の外部領域に現われきつゝあるのである。脈々たる資本主義の成長發展期にあつては經營はひたすらその内部問題にのみ没頭して居りさえすれば、外部問題は自ら解決できていつた。譬喩的に云うならば、經營と云う一つの舟は內的な生産の合理問題にのみ没頭していても資本主義經濟社會の順調なる流れが、この經營を目的の終点に運んでいつたのである。しかしながら今やこの資本主義經濟社會の流れには社會的にも經濟的にも政治的にも幾つもの逆流が激突し、かかる緊迫混亂せる對外状況に巧みに棹さしてゆくに非れば經營自体の存立はともすれば覆されるまでに新事態は發展してきているのである。

はたしてしからば、かくのごとき現代經營をめぐる新しき状況、新しき問題の続出に際会して今日の經營學は依

然としてその解決を従来の商業学に依存してよいのであろうか。又それを経営学の体系の中に理論的に取入れるにしても従来のごとき外部交通論や取引論の理論を以てして、はたして充分にこれらの諸問題を説明しうるであらうか。従来経営学らしき理論の展開と云えば、それはひたすら経営の内部問題に關してであつた。しかしかくのごとき理論的な説明は同時にまた経営の外部問題についても試みられなければならないのではないか。しかし今日問題化されつつある経営の外部問題とは、單なる対外取引の問題ではなく、よりそれ以上の、そしてよりそれ以外の問題であり、それらはきわめて大きく経営の存立そのものに係わる問題であるとするならば、従来の経営学体系におけるごとくそれを内部経営論と外部経営論とに分ち、ただ内部経営論においてのみ経営の基礎理論、一般理論を取扱うと云う方法をあらため、経営一般理論の中に経営の存立に係わるものとして外部問題をも取扱つてゆく必要があるのではないか。今日各種關係論の問題化とともに、凡そこうした理論的な自己反省が従来の経営学に關して起りつつあるものと考えられる。

各種關係論の問題化を契機として従来の経営学に加えられつつある第二の自己反省は経営に対する認識角度、認識原理についての問題である。一体に従来の経営学は近代産業の資本主義的大規模化ということを基盤として成立發展してきたものであつただけに、経営を以て価値増殖の場、營利のための手段的生産の場と理解する考方が強く支配してきたことは否定すべくもないところであらう。従つて経営を認識するに當つても経済価値的な観点や経済技術的な観点のみよりこれを行うことが一般的傾向であつたのである。ハーバード・グループがコストの論理や能率の論理と稱したものもまたこの意味に外ならない。しかしながら今日においては経営は單に手段的、附隨的なものではなく、それ自体が一つの組織体として生活し存立し、自らの持続と發展を希求すること、あだかも人間個人の場合におけると同様のものであると考えられるに至つてゐる。「経営それ自体」の觀念がすなわちこれである。しからばかくのごとき経営は一体いかにして存立しているのであらうか。まずこれを経営内のみにみるに、そこではあらゆる物的要素が組織的にそれを支えていることは云うまでもないが、それにもまして重要なことはかかる物的要素を駆使する多数の人間と人間とが複雑なる社會關係を以て経営の存立を支えていることである。かくてアメリカ経営学においては経営の持

つかかる人的、人間的側面が重視せられ、「経営管理の一切は人事管理に尽きる」(All Management is personnel management)とさえ云われてきたのであるが、しかし従来の経営学においてはかかる人間を取扱うにしてもそれはほとんどすべてが経営構成員を個々に切り離されたホモ・エコノミカとして取上げてきた。しかしながらバーナードもすでに指摘せるごとく(註14)今日の経営は公式にも非公式に経営と関係を持つ無数の小さな単位集団から構成されているのであり、経営は個々の人間ではなく、かくのごとき多数の単位集団から構成せられているものとみるにあらざればその大組織は維持しがたいものと考えられるに至っているのである。

又これを対外的にみても経営がいかに一つの封鎖的構成体であるとは云え、それは決して他の経営もしくは組織体と孤立無縁のものでありうる筈はなく、それらとのあらゆるつながり、関係を保ちかかる諸関係の焦点に立つてこそ経営は初めて存立しえているものである。しかもすでに述べたるがごとく今日経営の対外状況をめぐるかくのごとき諸関係は単に経済計算的、取引的関係以上に又以外に集団社会的な力関係にまで発展している。経営が同種経営と組んで同業組合やカルテルを結成し、あるいは下請工場、子工場をその支配の傘下に収め、又さらにはそれぞれの利害集団を結成して経営に対抗してくる株主、銀行、仕入先、得意先との関係などいずれもしかりである。

はたしてしかりとするならば今日それ自らが生活し存立するものとしての経営を理解し認識するに当つては、従来のごとくそれを単に経済価値的な観点や経済技術的な観点からのみでなくもつと社会的集団的な観点から分析してゆく必要のあることは当然のことと云わなければならないであろう。すなわち対内的にせよ対外的にせよ経営の存立を支えているこれらの社会的な環境、情況ならびにそれらと制度、構造、様式を通じて経営がいかに「行為關聯的」に結付いているか、この方面の觀察を充分に行うにあらざれば経営学の十全の確立は期し難いものと云わねばならぬ。しかるにかかる経営の社会的、集団的研究こそ従来の経営学においては最も欠けていた領域であつたのである。

勿論経営の社会的研究と云つてもここにきわめて慎重に考慮しておかなければならない一つの問題がある。それはかかる観点からの研究といえどもそれはあくまでも経営学の範囲内においての研究、換言すれば経営学理論としての研究でなければならないと云うことである。けだしすでに触れたるがごとく今日アメリカにおいて、産業社会学、ない

しは経営社会学の業績がいかに輝ききものであるにせよ、それはあくまでも社会学の一特殊形態であつてその理論は直ちにとつてもつて経営学の内容とすることはできないからである。勿論論者によつてはかかる産業社会学や経営社会学の業績をそのまま経営学に吸収し、云わば経営学の拡大をはかることによつて経済学現下の自己反省に答へんとするものもないではないが、しかしわれわれを以てすれば経営学はあくまでも経済学であつて社会学ではあり得ない、社会的な研究を含みながらも、それはあくまでも経営経済学として淳化されたものでなければならぬと信ずる。これあだかも経営をいかに価値的なもの、技術的なものとして研究してもそれは最後には経済的なものに統合され包摂されてゆかなければ経営学の理論とはなりえないのと規を一にするものと云わねばならない。

かくて今日、従来の経営学には以上のごとき重大なる自己反省が加えられ、新しきその発展が要請せられつつあるものとみることができが、かくのごとき経営学えの理論的要請の意味を充たし、しかも今日アメリカにおいて各種各様に研究されつつある關係論を経営学的に淳化するものこそわれわれがここで云う「經營關係論」に外ならない。

(註13) 増地庸次郎 経営経済学序論六一頁

同商業通論 三六九—三七七頁

(註14) C. I. Barnard, The Functions of Executive, Harvard University Press, 1947 P. 73

六 經營關係論の理論的性格

しからば謂うところの經營關係論とはそもそもいかなる理論的性格を有し、今日各様に論ぜられつつある各種關係論はいかなる規定を経ることによつて正しい経営学理論としての經營關係論に淳化することができるであろうか。われわれはこの問題につき次のとき諸点を指摘したい。

一、經營關係論は経営を主体的当事者とした關係論である。

まず第一に經營關係論は経営における關係論ではなく、あくまでも経営を一方の主体的当事者とした關係論でなければならぬ。この場合「一方の」と云う意味はそもそもかかる關係が当該経営の積極的、能動的な立場から引起さ

れたものであると相手方より引起された消極的、受動的なものであるとそれはとわれない意味である。しかるに今日アメリカにおいて論ぜられつつある各種関係論の中には必ずしも経営を主体的当事者としなくても済むものが含まれている。たとえばすでに本稿の冒頭において指摘せるごとく、パブリック・リレーションズには経営の外、労働組合や学校、教会などのそれをも含んでいるし、またヒューマン・リレーションズなるものは経営を場とする労働者と労働者もしくはその集団とがいかなる人間関係を有し、それが生産能率や経営能率にいかん影響するかと云う問題として研究が初められたものであつた。それが経営を場とし経営能率に重大なる影響を持つものである限り労働者相互間の人間関係がいかにあるかと云うことは経営にとつては重大関心事でなければならぬ。しかしながな言葉の厳密なる意味からすればかかる人間関係は「経営における人間関係」ではあつても直ちにそれが「経営関係」であることと云うことはできないであらう。蓋しここでは経営自体は何等関係の当事者とはなつていないからである。従つてそれは経営社会学乃至は産業社会学の認識対象とはなりえても経営学理論としての経営関係論の認識対象とはなりえないものと云わねばならない。「経営における関係論」と「経営関係論」とはあくまでも区別すべきものと考えられる。勿論實際問題としては多くの場合にしかるごとく、かくして形成せられた集団の一員としての労働者もしくは労働者集団そのものが何等かの意味において、すなわち人間関係にか利害関係的に主体的に経営に關係を持つてくるとき、それは経営関係論の認識射程に入りくることは云うまでもない。要するに経営関係とはあくまでも経営を一方の主体的当事者とした關係でなければならず、従つて今日アメリカにおいて論ぜられている各種の關係論を總括したものが直ちに経営關係論とはなりえないのである。

しかるに経営關係論規定のまず第一の規準を、かくのごとく経営を主体的当事者とすると云う点に求めた場合、云うところの経営主体については尙若干の分析を必要とする。あらためて云うまでもなく今日経営はそれ自体がすでに一つの統一意志を有する自主自律的な組織体である。従つて理論的には経営關係論の主体的当事者とは、かかる組織体としての経営そのものと云わねばならぬ。株主關係、仕入關係、得意先關係、金融先關係の場合などいずれもこれに相当するものである。しかるに周知のごとくアメリカ産業経営ひいては経営学においては経営者、ことに最高経営

を中心にして一切が考えられる習慣になつてゐる。すなわち経営自体とは経営者ことに最高経営者と一体的に理解されてゐる。従つてかかる立場よりすれば最高経営者以外のものは一応経営にとつてはその客體たるべき地位において理解せられてゐるのである。かくして例えばブラツカード・ブラツクマン等が(註15) パブリック・リレーションズ活動の對象として会社役員、部長、管理職員、従業員、株主、販売業者及取引業者、顧客、銀行その他の金融業者、労働組合、地域社会、原材料供給者、政府官庁、ならびに一般公衆を指摘してゐる場合、これらを對象としてP・R活動を行うべき主体的當事者としては最高経営者と一体化された経営そのものを前提としてゐることが知られなければならない。かかる場合通常の解釈はP・R活動は経営の内外者ともに行われるものであるとする理解であるが、しかしその眞の意味は最高経営者は経営そのものと一体であり、最高経営者以外のものは経営以外のパブリックとしてP・R活動の對象とされてゐるものと理解することが、むしろ重要であると云わねばならない。アメリカP・R協會がパブリック・リレーションズを公式に定義するに當つて一般公衆(General public or public at large)に対し株主、従業員などを特殊公衆(Special public)としパブリック扱いにしてゐるのも(註9) それに對すべき主体的當事者として最高経営者＝経営を考へてゐるものに外ならない。

しかるに最高経営者を以て経営それ自体と一体視する考方の意味するところは最高経営者が経営そのものの目的、機能、権限、責任を代表してゐる者であるからである。従つてかくのごとき機能、権限、責任が委譲せられて中級経営者、下級経営者に及ぶときは彼等もまた部分的には経営を代表するものとして経営自体と一体視され経営關係の具體的當事者たる地位に立つことも少くない。勞資關係や人間關係、P・R關係などにおいて多くみられるところである。否一般従業員や一般公衆にとつては元來彼等が直接目に見、耳に聴くことのできるものが現に経営それ自体として受取られるのである。例えば一般従業員の認識する経営とは彼等が日常殆んど面接することなき最高経営者によつて代表せられてゐるものではなく、むしろ日常彼等に直接仕事上の指図、命令を下し決定をなすところの現場の課長、係長によつて代表せられてゐるところのものが経営自体である。ガードナー、ムーアはかつて産業経営における人間關係を論ずるに當つて一般従業員にとつては、課長級の人物こそが彼等にとつては目にもることの出来る最高の

權威者 (Highest level of "visible authority") であると述べているが、(註17) ここでは一般従業員や公衆にとつては現に彼等が目に見、耳に聴きうるところの Visible managementこそが経営關係の主體的當事者として考えられることとなると言換えることができるであらう。否かくの如き論理をさらに推し進めてゆけば、たとえば一般公衆の P・R 關係においては当該経営の一従業員、一エレヴェーター・ガールでさえも経営を代表するものとして P・R 關係の主體的當事者と考えられることもできるであらう。

二、経営關係論は経営の内外を含む關係論である。

ここに内外とは経営を構成するものすなわち経営機能の担当者と経営との關係、ならびに経営以外の主体と経営との關係を區別する意味である。具体的に云えば前者は一般従業員、管理職員、経営者と経営との關係であり、この場合かかる關係が公式のものたると非公式のものたるとを問わない。後者は云うまでもなく仕入先、得意先、銀行、政府、官庁、地域社会、消費者、一般公衆等と経営との關係であり、この場合相手方が経営体であらうと非経営体であらうと、あるいは資本主義的なものであらうと非資本主義的なものであらうと、すなわち経営と生活原理、生活構造を同じうする同質者であらうと、それを異にする異質者であらうとそれはとわれない。尤もこの内、外關係當事者の問題は微妙なるものがあり、すでに指摘せるごとく、出資者(株主)や労働者などかつて経営の内部構成員とのみ理解せられてきたものが今日では株主集団や、労働組合を組織して経営外在者化し対内關係よりも対外關係についてのより重大な當事者となりつつあることは注目されねばならない。勿論この点についても例えば W・E・ムーアのごときはいわゆるインダストリアル・リレーションズを内部關係と外部關係に分ち通常狹義の勞使關係と呼ばれている経営と労働組合との關係はこの中の内部關係に含ましめて論じているものもあるが(註18) 労働法学的にも経営学的にも労働組合との關係は対外關係として把握することの方が正しい理解とせねばならない。かくて経営關係論を経営を主体として内外に分つことができるのであるが、このことは経営の内部關係においては主として経営原理が、外部關係においては主として社会原理が実践上支配的となつてくることを識別するために是非必要なことである。勿論元來経営なるものは管理経済的なものであり、経営内部關係は勿論のこと外部關係についてさえも可能な限りこれを経営原理の

支配下に引入れんと努力するのが常であろう。しかしそれにも拘はらず尙この内外関係を規律する原理には異なるものがなければならず、しかもいずれも相俟つて有機的に統合され経営の存立と発展とを支えているものと理解されねばならない。

三、経営関係論は支配、圧力関係のみならず友交、親善関係をも包含する。

しからば経営関係論において取扱われるべき関係とはいかなる性質を有する関係であろうか。この場合経営関係の相手方が経営内在者であるうと外在者であるうと、経営体であるうと非経済体であるうと、あるいはまた経営と生活原理、生活構造を同じうする同質者であるうと異質者であるうとそれは問うところではないことはすでに述べた。ただ重要なことはかかるものとの関係が単に経済計算的なもの、取引的なもの以上に、あるいはそれ以外のもの、すなわち社会的、集团的なものにまで発展していることを必要とする。しかして今かかる社会的集团的問題の最も重要な特質としてあげられるものは、まず支配、圧力と云う力関係であることは云うまでもない、この場合かかる支配力、圧力が経営自体の方より積極的、能動的にかえられている場合たと相手方から経営に対して加えられている場合たとそれを問う必要はないであろう。しかしながらわれわれの意味する経営関係はすでに前述のごとく、それが社会関係的なものにまで発展していることを前提としているのであるから、それは何も対立、抗争、支配、圧力関係のみに限る必要はない。経営との間に維持されている友交、親善的な関係も矢張り経営関係の中に入れて考察するべきである。例えばある経営が同業者と組んで同業組合を組織し、原料商品の共同仕入を行つて相互に利すると云う場合、当該経営と他の同業者もしくは同業組合との関係は交友親善的なものであり、当該経営の存立上無視すべからざる経営関係である。尤もここで注意しておかなければならないことはかかる支配、圧力関係と友交親善関係との区別は相手方たるものが経営在外者、非経営体、異質者たると経営内在者、経営体、同質者たるとの区別と必ずしも一致するものではないと云うことである。例えば労働組合のごときは一般に経営とは生活原理、生活構造を異にするものであるが、所謂「労使協調」と云う関係が成立すればそれは友交、親善的な経営関係となり、又銀行や仕入先、得意先は一般に当該経営と資本主義的に生活原理、生活構造を同じうする同質者でありながら利害者集团的には支配、圧力的な経営関

係を成立せしめるのが普通である。以上のごとく考えてくるならば、われわれの主張せんとする経営関係論は、いわゆる経営の対外関係のみを意味するものではないとともに、又経営外在者、異質者との間の支配、压力関係のみを認識せんとするものでもないことが明確に知らねばならない。しかるに論者の中にはいわゆる「対境理論」なるものを主張し、支配压力関係や異質関係をのみ強調せんとするものがある。(註19) なるほど繰返し述べべきたりたるがごとく今日各種の關係論を問題化せしめるに至つた最も重要な契機は経営と利害を異にする各種外在者の利害者集団化にあることは否定できず、かかる歴史的、現実的な問題性からすれば支配、压力的な経営關係のみにまづ着目し、そのみを一つの理論としてとりあげることは興味ある研究たることを失われない。しかしわれわれがこれを契機として、しかも経営学の理論としての経営關係論を考察するに當つては経営をめぐる支配、压力關係のみならず方交、親善關係をも又経営内部關係をも含めたものと総合的なものとして把握せねばならず、また相手方の異質性と経営關係の異質性、利害対立性は必ずしも同じことを意味するものでないことを識別しなければならぬ。

四、経営關係論は常態的な経営の社會關係の理論であり、それは経営構造論を媒介として初めて経営經濟学の理論にまで淳化されうる。

経営關係論において取扱う關係は經濟計算的なもの、取引的なもの以上、あるいはそれ以外に社會關係的なものまで発展している点を捉えなければならぬことはすでにこれを述べた。しかしこの場合社會的な關係でありうるためににはもう一つの重要な規定が加えられねばならない。それはかかる關係がただ一回乃至は數回きりのものではなく、常態的なものにまで強化されていることを必要とすると云うことである。例えばある百貨店に対しある新規の顧客が買物にきた場合その百貨店経営と顧客との關係は一つの売買關係ではあつても直ちに経営關係を意味するものではない。かかる顧客があるいはそれ以外の顧客が常態的に、すなわち持続的、反復的に買いにくるような關係が成立してこそ初めて当該百貨店と顧客との間には経営關係が成立しているものとみることができるのである。ゴードンが近代的大経営と利害者集團との關係を論ずるに當つて「それは當座的取引以上のものの (beyond current claims) 成立が必要である (註19)」としているのもかかる意味に外ならない。しからば経営關係におけるかくのごとき常態性

持続性は一体どこから保障され、確保されてくるのであろうか。それは経営と各種相手方との間にその社会関係を維持すべき各種の構造が力関係的にか親善関係的にか組立てられているからである。かかる場合アメリカの学者の多くはこれを制度 (System) と呼んでいる。蓋し本来社会関係なるものは主体者と主体者との間の「行為関聯」「活動関聯」によつて成立するものであるが、かかる行為関聯には必ずそれを常態化し定型化し持続化する紐帯としての構造乃至は制度が必要であるからである。逆に云えばかかる構造なり制度なりの成立あつてこそ初めて当事者間の社会関係は成立し相互間の活動、交渉はその持続性と反復性と統一性を確保されてくるものであるからである。しかしこの場合われわれはそれを「制度」と云わずあえて「構造」と称する所以のものは、制度には必ずしも経営の意志目的に即応して形成せられないものがあるに反し、構造は常に経営における統一意志とその目的に即応して形成せられるものと理解しているからである (註20) すなわちわれわれの理解を以てするならば経営はもともと営利の組織体でもなく、又単に生産の組織体でもない。それ自らが自己の欲求と充足との持続的調和をはかつてゆくことを目的とする独立の経済的生活組織体であり、そのためにはあらゆる経営活動を実現してゆかねばならず、その活動の持続性と反復性と統一性をかちうるためには自らの内外をめぐつて各種の構造を打立ててゆかなければならないものであるからである。しかし今われわれがここで云う「経営関係論」とは経営のかかる経済的存立のためにうちたてた構造を社会学的原理と方法をかりて把握したものには外ならず、従つて逆に云えば、経営関係論は決して社会学の理論ではなく前述せるごとき意味での経営構造論を媒介として経営経済学中に包摂されようとする理論であると云うことができるであらう。(完)

(註15) D. H. Plackard & C. Plackard, Blue Print for Public Relations, P. 114

(註16) Nielander & Millers, Public Relations, P. 5

(註17) Gardner & Moore, Human Relations in Industry, P. 56

(註18) Gardner & Moore, ibid. P. 118 W. E. Moore, Industrial Relations and Social Order, P. 7

(註19) 山城章 経営体と対境の理論、その他

(註20) R. A. Gordon, Business Leadership in Large Corporation, P. 147

(註21) 尚構造の持つ経営経済学的な理解については、拙稿「経営の存立と三つの対内構造」長崎大学経済学部産業経営研究所発行「経営と経済」第六十四号参照のこと